

راهنمای اسکرام™

راهنمای جامع اسکرام: قوانین بازی

Jeff Sutherland



جولای ۲۰۱۳

Ken Schwaber



حمایت و توسعه داده شده توسط کن شوئبر و جف سادرنلد

ترجمه و تنظیم انجمن چابک ایران

فهرست مطالب

3	هدف از راهنمای اسکرام
3	تعریف اسکرام
3	نظریه اسکرام
5	تیم اسکرام
5	مالک محصول
6	تیم توسعه
6	اسکرام مستر
7	رویدادهای اسکرام
8	اسپرینت
9	برنامه‌ریزی اسپرینت
10	اسکرام روزانه
11	بازبینی اسپرینت
12	بازاندیشی اسپرینت
12	مصنوعات اسکرام
12	بک لاگ محصول
14	بک لاگ اسپرینت
14	فرآورده
15	شفافیت در مصنوعات
15	تعریف «تکمیل شده»
16	سخن آخر
16	سپاسگزاری
16	اشخاص
16	تاریخچه

هدف از راهنمای اسکرام

اسکرام چارچوبی برای توسعه و نگهداری محصولات پیچیده است. این راهنما دربرگیرنده تعاریف اسکرام است. این تعاریف شامل نقش‌ها، رویدادها، مصنوعات و همچنین قوانین حاکم بر آنهاست. کن شوئبر¹ و جف سادرلند²، توسعه‌دهندگان اسکرام، راهنمای اسکرام را نیز نوشته و تدوین کرده‌اند. آنها باهم این راهنما را تضمین و پشتیبانی می‌کنند.

تعریف اسکرام

اسکرام (اسم خاص): چارچوبی است که در آن افراد می‌توانند درحالی‌که به شکل خلاقانه و پربار محصولاتی با بالاترین ارزش ممکن ارائه می‌دهند، مشکلات پیچیده سازگاری طلب³ را حل کنند.

اسکرام:

- سبک‌وزن است.
- یادگیری آن ساده است.
- تسلط بر آن دشوار است.

اسکرام چارچوبی برای فرآیند است که به‌منظور مدیریت توسعه محصولات پیچیده از اوایل دهه نود میلادی به کار گرفته شد. اسکرام به‌خودی‌خود یک فرآیند و یا شگرد ساخت محصول نیست؛ بلکه چارچوبی است که در آن می‌توانید شگردها و فرآیندهای گوناگونی را بکار ببندید. اسکرام سطح سودمندی روش‌های توسعه و مدیریت محصولی که پی می‌گیرید را شفاف می‌کند، بنابراین می‌توانید آنها را بهبود بخشیده و پیشرفت کنید.

چارچوب اسکرام از «تیم‌های اسکرام» و نقش‌های مرتبط با آنها، رویدادها، مصنوعات و یک سری قوانین تشکیل شده است. هر یک از مؤلفه‌های درون این چارچوب، هدفی خاص را دنبال می‌کند که برای عملکرد صحیح و موفقیت اسکرام ضروری است.

قوانین اسکرام نقش‌ها، رویدادها و مصنوعات آن را به هم متصل کرده و در مورد تعاملات بین آنها تصمیم‌گیری می‌کند. در متن این راهنما به تشریح و توصیف همین قوانین پرداخته شده است.

لازم به ذکر است که شیوه‌های متنوعی برای استفاده از چارچوب اسکرام وجود دارد که در منابع دیگری ارائه شده‌اند.

نظریه اسکرام

1. Ken Schwaber
2. Jeff Sutherland
3. Complex Adaptive Problems

©2015 Scrum.Org and ScrumInc. Offered for license under the Attribution Share-Alike license of Creative Commons, accessible at <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode> and also described in summary form at <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>. By utilizing this Scrum Guide you acknowledge and agree that you have read and agree to be bound by the terms of the Attribution Share-Alike license of Creative Commons

شالوده اسکرام بر پایه نظریه کنترل فرآیند تجربی یا «تجربه‌گرایی»⁴ بنا نهاده شده است. نظریه تجربه‌گرایی تأکید می‌کند که دانش از تجربه حاصل می‌شود و تصمیم‌گیری بر اساس دانسته‌ها است. اسکرام به‌منظور بهینه‌سازی قدرت پیش‌بینی و کنترل ریسک از یک روش تکرارشونده⁵، افزایشی⁶ استفاده می‌کند.

هر نوع اجرای مبتنی بر نظریه کنترل فرآیند تجربی را سه رکن اساسی تقویت می‌کند: شفافیت، بازرسی و سازگاری.

شفافیت

برای کسانی که مسئول خروجی کار هستند باید زوایای مهم فرآیند، قابل مشاهده و به عبارتی شفاف باشد. ایجاد شفافیت مستلزم تعریف آن زوایا با استفاده از یک استاندارد مشترک است تا همگان درک مشترکی از آنچه دیده می‌شود داشته باشند.

به‌عنوان مثال:

- تمام ذینفعان باید برای توصیف فرآیند، از یک زبان مشترک استفاده کنند.
- کسانی که کار را انجام می‌دهند و کسانی که کار را تأیید می‌کنند باید تعریفی روشن از «تکمیل شده»⁷ را میان خود به اشتراک بگذارند.

بازرسی

کسانی که از اسکرام استفاده می‌کنند، باید به‌طور مداوم مصنوعات اسکرام و پیشرفت کارها را در مقایسه با یک هدف اسپرینت، مورد بررسی قرار دهند تا ناسازگاری‌های نامطلوب تشخیص داده شود. بازرسی‌ها نباید آن قدر مکرر باشد تا به‌طور کل تبدیل به مانعی بر سر راه شود. این بررسی‌ها زمانی بیشتر مفید خواهند بود که توسط کارشناسان متخصص در زمان معین انجام‌پذیرند.

سازگاری

اگر بررسی‌کننده پس از بازرسی، تشخیص داد که فرآیند از یک یا چند جنبه از حدود قابل قبول خارج شده و ادامه فرآیند به همین شکل باعث غیرقابل‌پذیرش شدن محصول تولیدی می‌شود، فرآیند یا آنچه فرآیند بر روی آن انجام می‌شود باید اصلاح شود. این کار باید در سریع‌ترین زمان ممکن صورت گیرد تا از انحرافات بیشتر جلوگیری به عمل آید.

اسکرام چهار رویداد رسمی را برای بازرسی و سازگاری، همان‌طور که در بخش «رویدادهای اسکرام» به آن‌ها اشاره شده، تجویز کرده است.

- برنامه‌ریزی اسپرینت⁸
- اسکرام روزانه⁹
- بازبینی اسپرینت¹⁰

4. تجربه‌گرایی یا اصالت تجربه (Empiricism) نظریه‌ای در علم شناخت‌شناسی است که معتقد است، دانش تنها یا دست‌کم در مراحل مقدماتی، از ادراک و تجربیات حسی نشأت می‌گیرد. (مترجم)

5. Iterative
6. Incremental
7. Definition of "Done"
8. Sprint Planning
9. Daily Scrum
10. Sprint Review

©2015 Scrum.Org and ScrumInc. Offered for license under the Attribution Share-Alike license of Creative Commons, accessible at <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode> and also described in summary form at <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>. By utilizing this Scrum Guide you acknowledge and agree that you have read and agree to be bound by the terms of the Attribution Share-Alike license of Creative Commons

تیم اسکرام

تیم اسکرام شامل یک مالک محصول، تیم توسعه و یک اسکرام مستر می‌شود. تیم‌های اسکرام خود سازمانده¹² و فراوظیفه¹³ ای هستند. تیم‌های خودسازمانده خودشان بهترین روش انجام کار را انتخاب می‌کنند بجای اینکه توسط کس دیگری از خارج تیم مدیریت شوند. تیم‌های فراوظیفه تمام توانمندی‌های لازم جهت تکمیل کارها را بدون وابستگی به اجزای خارج از تیم دارا هستند. الگوی تیم در اسکرام به گونه‌ای طراحی شده تا انعطاف‌پذیری، خلاقیت و بازدهی بهبود پیدا کند.

تیم‌های اسکرام محصول را به صورت تکرارهای افزایشی عرضه می‌کنند که امکان دریافت بازخورد را به حداکثر می‌رساند. ارائه محصول «تکمیل شده» به صورت افزایشی این اطمینان را به وجود می‌آورد که همیشه یک نسخه بالقوه کارآمد از محصولی کارکننده¹⁴ در دسترس است.

مالک محصول

مالک محصول، مسئول به حداکثر رساندن ارزش محصول و کار تیم توسعه است. چگونگی انجام این مسئولیت ممکن است به طور گسترده ای در سطح سازمان‌ها، تیم‌های اسکرام و افراد مختلف، متفاوت باشد.

مالک محصول تنها فرد مسئول در خصوص مدیریت بک‌لاگ محصول است. مدیریت بک‌لاگ محصول شامل موارد زیر می‌شود:

- شرح و توصیف اقلام بک‌لاگ محصول به صورت شفاف؛
- رتبه‌بندی اقلام در بک‌لاگ محصول به منظور دستیابی بهتر به اهداف و مأموریت‌ها؛
- بهینه‌سازی ارزش کارهایی که تیم توسعه انجام می‌دهد؛
- حصول اطمینان از اینکه بک‌لاگ محصول برای همه شفاف، واضح و قابل مشاهده بوده و به خوبی، کاری که تیم اسکرام در قدم‌های بعدی انجام خواهد داد را نمایش می‌دهد؛
- حصول اطمینان از اینکه تیم توسعه به درکی کافی از اقلام بک‌لاگ محصول، در سطحی که نیاز دارد، رسیده است؛

ممکن است مالک محصول موارد بالا را خودش انجام دهد یا تیم توسعه مجبور به انجام این موارد شود، ولی در هر صورت مالک محصول شخصاً مسئول و پاسخگوی این وظایف است.

مالک محصول تنها یک نفر است و نه یک کمیته. ممکن است مالک محصول نماینده خواسته‌های یک کمیته باشد، ولی کسانی که تمایل به تغییر اولویت اقلام بک‌لاگ محصول دارند، باید مالک محصول را متقاعد کنند.

11. Sprint Retrospective

12. Self-Organize

13. Cross-Functional

14. Working Product

برای موفقیت مالک محصول، کل سازمان باید به تصمیمات او احترام بگذارد. تصمیمات مالک محصول در محتوا و رتبه‌بندی بک‌لاگ محصول قابل‌مشاهده است. هیچ‌کس این حق را ندارد به تیم توسعه بگوید که بر روی نیازمندی‌های دیگری کار کند و تیم توسعه نیز مجاز نیست به‌جز بک‌لاگ محصول به نیازمندی‌های دیگری مراجعه کند.

تیم توسعه

تیم توسعه شامل متخصصانی است که کار لازم برای ارائه فرآوردهٔ بالقوه قابل‌عرضه در انتهای هر اسپرینت را انجام می‌دهند. اعضای تیم توسعه تنها افرادی هستند که فرآورده‌ها را تولید می‌کنند.

تیم‌های توسعه از سوی سازمان تشکیل می‌شوند و اختیارات لازم به آن‌ها داده می‌شود تا کارها را خودشان سازمان‌دهی و مدیریت کنند. هم‌افزایی حاصله باعث افزایش بازده و سودمندی همه‌جانبه تیم توسعه خواهد شد.

تیم‌های توسعه دارای مشخصات زیر هستند:

- آن‌ها خود سازمانده هستند. هیچ‌کس (حتی اسکرام‌مستر) به تیم توسعه نمی‌گوید که چگونه باید بک‌لاگ محصول را به فرآورده‌ای بالقوه قابل‌عرضه تبدیل کنند.
- تیم‌های توسعه، فراوظیفه هستند به صورتی که تیم تمام تخصص‌های موردنیاز برای ساخت یک فرآورده محصول را دارا است.
- اسکرام تصدیق می‌کند که برای همه اعضای تیم عنوانی به‌جز «توسعه‌دهنده» وجود ندارد، صرف‌نظر از نوع کاری که توسط فردی انجام می‌شود؛ این قانون استثنایی ندارد.
- اسکرام تصدیق می‌کند که زیرتیم‌ها، جایی در تیم‌های توسعه ندارند. صرف‌نظر از حوزه‌های خاص که نیازمند رسیدگی هستند، مانند آزمودن یا تحلیل کسب‌وکار؛ این قانون استثنایی ندارد.
- شاید بعضی از اعضای تیم دارای یک سری تخصص‌های خاص باشند ولی با این‌حال درنهایت کل تیم توسعه پاسخگو است.

اندازه تیم توسعه

اندازه بهینه تیم توسعه باید آن‌قدر کوچک باشد که چابک باقی بماند و به اندازه‌ای بزرگ باشد تا بتواند کار مؤثری را در طول اسپرینت به سرانجام برساند. کمتر از 3 نفر برای تیم توسعه، باعث کاهش سطح روابط و نتایجی با سودمندی پایین خواهد شد. تیم‌های توسعه کوچک‌تر ممکن است با محدودیت و کمبود مهارت در طول اسپرینت مواجه شوند به صورتی که نتوانند در آخر اسپرینت، فرآوردهٔ بالقوه قابل‌عرضه، ارائه دهند. داشتن بیش از 9 نفر در تیم توسعه نیازمند هماهنگی‌های خیلی زیاد است. تیم‌های توسعه بزرگ پیچیدگی خیلی زیادی برای یک مدیریت فرآیند تجربی به وجود می‌آورند. مالک محصول و اسکرام‌مستر تا زمانی که کار عملیاتی درزمینهٔ ارائه فرآورده انجام ندهند جزء اعضای تیم برشمرده نمی‌شوند.

اسکرام‌مستر

اسکرام‌مستر مسئول حصول اطمینان از درک اسکرام و عملیاتی شدن آن است. اسکرام‌مستر این کار را با اطمینان حاصل کردن از وفاداری تیم اسکرام به مبانی نظری، روش‌ها و قوانین اسکرام انجام می‌دهد.

اسکرام‌مستر یک رهبر خدمتگزار¹⁵ برای تیم اسکرام به شمار می‌رود. اسکرام‌مستر به افراد خارج از تیم کمک می‌کند تا متوجه شوند کدام یک از رفتارهایشان به تیم اسکرام، کمک‌کننده بوده و کدام یک نبوده است. اسکرام‌مستر به منظور بیشینه ساختن ارزش‌آفرینی تیم اسکرام، به همه کمک می‌کند این رفتارها را تغییر دهند.

خدمات اسکرام‌مستر برای مالک محصول

اسکرام‌مستر به چندین روش می‌تواند خدمات خود را به مالک محصول ارائه دهد:

- یافتن شگردهایی جهت مدیریت مؤثر بک‌لاگ محصول؛
- کمک به تیم اسکرام برای درک نیازمندی جهت داشتن اقلام بک‌لاگ محصول شفاف، کوتاه و موجز؛
- درک نحوه برنامه‌ریزی محصول در یک محیط تجربی؛
- حصول اطمینان از اینکه مالک محصول می‌داند چگونه بک‌لاگ محصول را به منظور بیشینه‌سازی ارزش، مرتب کند؛
- درک و تمرین چابکی؛
- تسهیل رویدادهای اسکرام به محض درخواست یا نیاز.

خدمات اسکرام‌مستر برای تیم توسعه

اسکرام‌مستر به چندین روش می‌تواند خدمات خود را به تیم توسعه ارائه دهد:

- مربیگری و آماده‌سازی تیم توسعه در راستای خودسازمان‌ده و فراوظیفه شدن؛
- کمک، آموزش و رهبری تیم توسعه جهت ایجاد محصولات با ارزش بالا؛
- حذف موانع پیش روی پیشرفت تیم توسعه؛
- تسهیل رویدادهای اسکرام به محض درخواست یا نیاز؛
- مربیگری و آماده‌سازی تیم توسعه در محیط‌های سازمانی که هنوز اسکرام به صورت کامل در آن‌ها مقبولیت نداشته یا درک نشده است.

خدمات اسکرام‌مستر برای سازمان

اسکرام‌مستر به چندین روش می‌تواند خدمات خود را به سازمان ارائه دهد:

- رهبری، مربیگری و آماده‌سازی سازمان برای پذیرش اسکرام؛
- برنامه‌ریزی جهت پیاده‌سازی اسکرام در سازمان؛
- کمک به کارمندان و ذینفعان به منظور تصویب اسکرام و درک توسعه تجربی محصول؛
- ایجاد تغییراتی که باعث افزایش بهره‌وری تیم اسکرام می‌شوند؛
- همکاری با دیگر اسکرام‌مسترها جهت افزایش میزان سودمندی در کاربری اسکرام در سازمان.

رویدادهای اسکرام

15. Servant-Leader

©2015 Scrum.Org and ScrumInc. Offered for license under the Attribution Share-Alike license of Creative Commons, accessible at <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode> and also described in summary form at <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>. By utilizing this Scrum Guide you acknowledge and agree that you have read and agree to be bound by the terms of the Attribution Share-Alike license of Creative Commons

رویدادهای تجویز شده در اسکرام برای ایجاد نظم و به حداقل رساندن نیاز به جلساتی که در اسکرام تعریف نشده است به کار می‌روند. همه رویدادها زمان ثابت¹⁶ هستند، بدین صورت که هر رویداد دارای یک محدوده زمانی حداکثر است. زمانی که یک اسپرینت شروع می‌شود طول آن ثابت بوده و نمی‌توان آن را کوتاه‌تر یا طولانی‌تر کرد. مابقی رویدادها زمانی تمام می‌شوند که هدف رویداد مورد نظر به دست آمده باشد، فقط باید اطمینان حاصل کرد که زمان بهینه صرف شود و از تلف شدن زمان اضافی در طی فرآیند پرهیز گردد.

علاوه بر خود اسپرینت که جای دهنده دیگر رویدادهای اسکرام است، هر رویداد در اسکرام مجال مناسبی جهت بازرسی و سازگاری است. این رویدادها مخصوصاً به گونه‌ای طراحی شده‌اند که قابلیت ضروری بازرسی و شفافیت را ایجاد کنند. عدم موفقیت در گنجاندن هر یک از این رویدادها، باعث کاهش شفافیت و از بین رفتن فرصت بازرسی و سازگاری خواهد شد.

اسپرینت

اسپرینت قلب اسکرام است که در طی یک بازه زمان ثابت به مدت یک ماه یا کمتر، یک فرآورده «تکمیل شده»، کاربردی و بالقوه قابل عرضه به مشتری، ساخته می‌شود. اسپرینت‌ها بهتر است در سرتاسر فرآیند توسعه طولی ثابت داشته باشند. اسپرینت جدید بلافاصله پس از اتمام اسپرینت قبلی شروع می‌شود.

اسپرینت‌ها شامل اسکرام روزانه، کارهای مربوط به توسعه محصول و جلسات برنامه‌ریزی، بازبینی و بازاندیشی اسپرینت هستند.

در طول اسپرینت:

- تغییراتی که بر روی هدف اسپرینت تأثیرگذار باشند، اعمال نمی‌شوند؛
- مقاصد کیفی کاهش نمی‌یابند؛
- بر اساس یادگیری‌های بیشتر امکان دارد دوباره دامنه اسپرینت توسط تیم توسعه و مالک محصول مورد بحث قرار گیرد یا واضح‌تر شود؛

هر اسپرینت را می‌توان همانند یک پروژه با زمانی به طول حداکثر یک ماه در نظر گرفت. همانند همه پروژه‌ها، اسپرینت‌ها نیز برای تکمیل کردن یک سری مورد خاص مورد استفاده قرار می‌گیرند. هر اسپرینت شامل یک تعریف از آنچه در آن ساخته می‌شود، یک طرح و برنامه انعطاف‌پذیر که راهنمای چگونگی ساختن آن خواهد بود، بعلاوه مجموعه‌ای از کارها و نهایتاً محصول نهایی است.

اسپرینت‌ها محدود به مدت زمان یک ماه تقویمی شده‌اند. وقتی مدت زمان اسپرینت طولانی‌تر باشد تعاریف آنچه باید ساخته شود ممکن است دستخوش تغییر شوند، در نتیجه ممکن است پیچیدگی و ریسک افزایش یابد. اسپرینت‌ها با تضمین بازرسی و سازگار سازی فرآیند نسبت به اهداف تعیین شده اسپرینت، حداقل ماهی یک‌بار، پیش‌بینی پذیری را میسر می‌سازند. اسپرینت‌ها همچنین هزینه ریسک را به یک ماه تقویمی محدود می‌کنند.

لغو یک اسپرینت

یک اسپرینت می‌تواند قبل از سررسیدش لغو شود. فقط مالک محصول مجوز لغو اسپرینت را دارا است. البته این کار را ممکن است تحت تأثیر ذینفعان، تیم توسعه و یا اسکرام‌مستر انجام دهد.

16. Time-Boxed

©2015 Scrum.Org and ScrumInc. Offered for license under the Attribution Share-Alike license of Creative Commons, accessible at <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode> and also described in summary form at <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>. By utilizing this Scrum Guide you acknowledge and agree that you have read and agree to be bound by the terms of the Attribution Share-Alike license of Creative Commons

یک اسپرینت زمانی که هدف آن غیرقابل استفاده، منسوخ و یا فاقد ارزش گردد، لغو خواهد شد. این کار زمانی که شرکت مسیر خود را عوض می‌کند یا تغییری در شرایط فناوری یا بازار رخ دهد، محتمل است. به‌طور کلی در صورتی که تصور شود یک اسپرینت مهیاکننده شرایط مطلوب نیست باید لغو شود. ولی با توجه به زمان کوتاه اسپرینت‌ها بندرت لغو آن‌ها معقول به نظر می‌رسد.

زمانی که یک اسپرینت لغو می‌شود، هر یک از اقلام «تکمیل شده» بک‌لاگ محصول، مورد بازبینی قرار می‌گیرند. اگر بخشی از کار به‌صورت بالقوه قابل ارائه باشد، مالک محصول معمولاً آن را قبول می‌کند. همه اقلام ناتمام دوباره برآورد شده و به بک‌لاگ محصول بازگردانده می‌شوند. کار انجام شده بر روی آن‌ها، به‌سرعت ارزش خود را از دست می‌دهد و باید دوباره برآورد شوند.

لغو اسپرینت‌ها باعث تحلیل و هدر رفتن منابع می‌شود، زیرا همه باید دوباره برای برنامه‌ریزی اسپرینت دورهم جمع شوند. لغو اسپرینت‌ها اغلب باعث آسیب دیدن تیم‌های اسکرام شده و بسیار غیرمعمول است.

برنامه‌ریزی اسپرینت

کاری که باید در طول یک اسپرینت انجام شود در جلسه برنامه‌ریزی اسپرینت، برنامه‌ریزی می‌شود. این برنامه‌ریزی از طریق تعامل و همکاری مابین تمام اعضای تیم اسکرام صورت می‌گیرد.

برنامه‌ریزی اسپرینت یک جلسه زمان ثابت به طول حداکثر هشت ساعت برای یک اسپرینت یک‌ماهه است. برای اسپرینت‌های کوتاه‌تر، طبیعتاً زمان کمتری در نظر گرفته می‌شود. اسکرام‌مستر باید مطمئن شود که این جلسه برگزار شده و همه لزوم آن را درک کرده‌اند. اسکرام‌مستر به تیم اسکرام آموزش می‌دهد تا جلسه را در محدوده زمان ثابت نگاه‌دارند.

جلسه برنامه‌ریزی اسپرینت جوابگوی سؤالات زیر است:

- چه چیزی در قالب فرآورده اسپرینت پیش رو، قابل ارائه است؟
- چه نوع کاری برای دست‌یابی به فرآورده موردنظر، نیاز است؟

موضوع اول: چه چیزی در این اسپرینت تکمیل خواهد شد؟

تیم توسعه سعی می‌کند قابلیت‌هایی که می‌تواند در طی این اسپرینت انجام دهد را پیش‌بینی کند. هدف عینی که اسپرینت باید به آن دست یابد و اقلامی از بک‌لاگ محصول که در صورت تکمیل شدن، هدف اسپرینت را در بر خواهند داشت توسط مالک محصول به بحث گذاشته می‌شود. تمامی افراد تیم اسکرام به‌منظور درک نحوه کار اسپرینت باهم همکاری می‌کنند.

بک‌لاگ محصول، آخرین فرآورده محصول، ظرفیت محاسبه‌شده تیم توسعه در طول اسپرینت و عملکرد گذشته تیم توسعه، ورودی‌های این جلسه هستند. تعداد اقلام انتخاب‌شده از بک‌لاگ محصول برای اسپرینت، منحصرأً به تیم توسعه بستگی دارد. تنها تیم توسعه می‌تواند ارزیابی کند که چه کاری در طول اسپرینت قابل انجام است.

پس‌ازاینکه تیم توسعه اقلامی از بک‌لاگ محصول که در اسپرینت ارائه خواهند شد را پیش‌بینی کرد، تیم اسکرام هدفی برای اسپرینت به دست می‌آورد. هدف اسپرینت مقصودی عینی و قابل‌دسترس است که با پیاده‌سازی بک‌لاگ محصول طی اسپرینت به دست آمده و راهنمایی برای تیم توسعه جهت روشن ماندن علت تولید فرآورده است.

موضوع دوم: چگونه کار انتخاب‌شده، انجام می‌شود؟

©2015 Scrum.Org and ScrumInc. Offered for license under the Attribution Share-Alike license of Creative Commons, accessible at <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode> and also described in summary form at <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>. By utilizing this Scrum Guide you acknowledge and agree that you have read and agree to be bound by the terms of the Attribution Share-Alike license of Creative Commons

با تعیین هدف اسپرینت و انتخاب اقلام بک‌لاگ محصول برای اسپرینت، تیم توسعه در مورد نحوه ساخت و تبدیل این قابلیت‌ها به یک فرآورده قابل ارائه تصمیم‌گیری می‌کند. اقلام انتخاب‌شده بک‌لاگ محصول برای این اسپرینت به همراه طرح چگونگی ارائه آن‌ها، بک‌لاگ اسپرینت نامیده می‌شود.

تیم توسعه معمولاً با طراحی سامانه و عملیاتی که برای تبدیل بک‌لاگ محصول به یک فرآورده کارکننده از محصول لازم است، کار را آغاز می‌کند. کارها می‌توانند در اندازه‌ها و برآوردهای مختلفی باشند. به‌هرحال، در جلسه برنامه‌ریزی اسپرینت کارها فقط تا جایی طرح‌ریزی می‌شوند که تیم توسعه بتواند آن‌ها را در اسپرینت جاری انجام دهد. در انتهای جلسه، کارهایی که توسط تیم توسعه برای روزهای ابتدایی اسپرینت برنامه‌ریزی شده‌اند، به واحدهای یک‌روزه یا کوچک‌تر تجزیه می‌شوند. تیم توسعه به شکل خودسازمان‌ده خود را موظف به انجام کلیه کارهای موجود در بک‌لاگ اسپرینت می‌داند؛ چه آن‌هایی که طی جلسه برنامه‌ریزی اسپرینت مشخص شدند و چه آن‌هایی که در طول اسپرینت نمایان خواهند شد.

مالک محصول می‌تواند در تشریح و سبک و سنگین کردن اقلام بک‌لاگ محصول به تیم توسعه کمک کند. در صورتی که تیم توسعه تشخیص دهد که قلم انتخاب‌شده از بک‌لاگ محصول کاری بیشتر یا کمتر از حد انتظار می‌طلبد، ممکن است دوباره با مالک محصول بر سر آن‌ها مذاکره کند. ممکن است افراد دیگری جهت ارائه مشاوره فنی یا کارشناسی حوزه، توسط تیم توسعه دعوت شوند.

در انتهای برنامه‌ریزی اسپرینت، تیم توسعه باید قادر به ارائه توضیح به مالک محصول و اسکرام‌مستر باشد که چگونه به‌عنوان تیم خودسازمان‌ده می‌خواهد هدف اسپرینت را تکمیل و فرآورده پیش‌بینی‌شده را بسازد.

هدف اسپرینت

هدف اسپرینت مجموعه مقاصد عینی و قابل‌دسترسی است که می‌توانند با پیاده‌سازی بک‌لاگ محصول طی اسپرینت به دست آیند. این هدف، راهنمایی برای تیم توسعه جهت روشن ماندن علت تولید فرآورده مهیا می‌کند. هدف‌گذاری اسپرینت طی جلسه برنامه‌ریزی صورت می‌گیرد. هدف اسپرینت، در مورد قابلیت‌هایی که در طول اسپرینت پیاده‌سازی می‌شوند به تیم توسعه کمی انعطاف می‌دهد. اقلام انتخاب‌شده از بک‌لاگ محصول در کنار هم یک عملکرد واحد و منسجم را نوید می‌دهند که می‌تواند همان هدف اسپرینت باشد. هر عملکرد واحد و معنی‌دار دیگری که بجای افتراق اعضای تیم توسعه منجر به همکاری و هم‌افزایی جمعی آن‌ها شود، می‌تواند هدف اسپرینت باشد.

تیم در حین کار، هدف را در ذهن خود نگاه می‌دارد. تنها برای نیل به هدف اسپرینت است که قابلیت‌ها پیاده‌سازی و فناوری‌ها مورداستفاده قرار می‌گیرند. اگر کار با آن چیزی که تیم توسعه انتظار داشت متفاوت شد، می‌توانند در طول اسپرینت با مالک محصول در مورد دامنه بک‌لاگ اسپرینت تعامل کنند.

اسکرام روزانه

اسکرام روزانه یک جلسه زمان ثابت 15 دقیقه‌ای برای هماهنگی فعالیت‌های تیم توسعه و ایجاد یک طرح برای 24 ساعت آینده است. این جلسه با بررسی کار انجام‌شده از اسکرام روزانه قبل تا به‌حال و پیش‌بینی کاری که می‌تواند قبل از جلسه بعدی انجام شود، صورت می‌گیرد. برای کاهش پیچیدگی، اسکرام روزانه هرروز در یک‌زمان و در یک مکان معین برگزار می‌شود. در طی جلسه، هر یک از اعضای تیم توسعه شرح می‌دهد که:

- من دیروز چه کاری انجام دادم که به تیم توسعه در دستیابی به هدف اسپرینت کمک کرده است؟
- من امروز چه کارهایی انجام خواهم داد که به تیم توسعه در دستیابی به هدف اسپرینت کمک می‌کند؟

©2015 Scrum.Org and ScrumInc. Offered for license under the Attribution Share-Alike license of Creative Commons, accessible at <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode> and also described in summary form at <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>. By utilizing this Scrum Guide you acknowledge and agree that you have read and agree to be bound by the terms of the Attribution Share-Alike license of Creative Commons

- آیا با مانعی برخورد کردم که از دستیابی من یا تیم توسعه به هدف اسپرینت جلوگیری کرده است؟

تیم توسعه از اسکرام روزانه برای بررسی میزان پیشرفت در رسیدن به هدف اسپرینت و همچنین جهت پایش وضعیت فرآیند تکمیل کارهای بک‌لاگ اسپرینت استفاده می‌کند. اسکرام روزانه احتمال دستیابی تیم توسعه به هدف اسپرینت را بهبود می‌بخشد. تیم اسکرام هر روز باید به درک کاملی از اینکه چگونه به‌عنوان تیم خودسازمان‌ده می‌خواهند به کمک هم هدف اسپرینت را تکمیل و فرآورده پیش‌بینی شده را بسازند، برسد. تیم توسعه یا اعضای تیم به‌طور کلی، معمولاً پس از اسکرام روزانه جهت تبادل نظرهای جزئی‌تر، سازگاری بیشتر و برنامه‌ریزی دوباره مابقی کارهای بک‌لاگ اسپرینت، سریعاً یکدیگر را ملاقات می‌کنند.

اسکرام‌مستر موظف است از برگزاری جلسه مطمئن شود ولی تیم توسعه مسئول اداره اسکرام روزانه است. اسکرام‌مستر، تیم توسعه را آموزش می‌دهد تا اسکرام روزانه را در محدوده زمان ثابت 15 دقیقه نگاه‌دارند.

اسکرام‌مستر صرفاً بر شرکت و نقش‌آفرینی صحیح تیم توسعه در اسکرام روزانه تأکید دارد.

اسکرام روزانه ارتباطات را بهبود می‌بخشد، دیگر جلسات بیهوده را حذف می‌کند، به تشخیص و حذف موانع توسعه کمک می‌کند، قابلیت تصمیم‌گیری سریع را پررنگ تر کرده و ارتقاء می‌بخشد، و سطح دانش تیم توسعه را بهبود می‌دهد.

بازبینی اسپرینت

بازبینی اسپرینت در انتهای اسپرینت و به‌منظور بررسی فرآورده و در صورت نیاز تصحیح و تعدیل بک‌لاگ محصول برگزار می‌شود. طی بازبینی اسپرینت، ذینفعان و تیم اسکرام بر روی کاری که طی اسپرینت انجام شده است، تعامل می‌کنند. بر این اساس و نیز تغییرات بک‌لاگ محصول در طول اسپرینت، حاضران در جلسه بر روی مواردی که در صورت تکمیل می‌توانند ارزش‌آفرین باشند، به تعامل می‌پردازند. این یک جلسه غیررسمی است، نه جلسه وضعیت سنجی و هدف از ارائه و نمایش فرآورده در آن، دریافت بازخورد و برانگیختن تعامل است.

بازبینی یک جلسه زمان ثابت به طول حداکثر چهار ساعت برای اسپرینت‌های یک‌ماهه است. برای اسپرینت‌های کوتاه‌تر معمولاً از زمان کمتری استفاده می‌شود. اسکرام‌مستر باید مطمئن شود که این جلسه برگزار شده و همه لزوم آن را درک کرده‌اند. اسکرام‌مستر به تیم اسکرام آموزش می‌دهد تا جلسه را در محدوده زمان ثابت نگاه‌دارد.

بازبینی اسپرینت شامل عناصر زیر است:

- شرکت‌کنندگان از جمله تیم اسکرام و همه ذینفعان کلیدی توسط مالک محصول دعوت می‌شوند.
- مالک محصول به همه توضیح می‌دهد که چه مواردی «تکمیل شده» و چه مواردی «تکمیل نشده» اند.
- تیم توسعه در خصوص مواردی که در طول اسپرینت خوب پیش رفته است، مشکلات پیش‌آمده و چگونه حل آن‌ها بحث می‌کند.
- تیم توسعه کارهایی که «تکمیل شده» اند را نمایش داده و به سؤالات مربوط به فرآورده پاسخ می‌دهد.
- مالک محصول بک‌لاگ محصول را به همان گونه که هست مورد بحث قرار می‌دهد. او به احتمال زیاد، در صورتی که نیاز بداند، تاریخ اتمام پروژه را بر اساس پیشرفت صورت گرفته تا به امروز، حدس خواهد زد.
- کل گروه بر روی آنچه در ادامه انجام خواهند داد بحث و گفتگو می‌کنند، بنابراین بازبینی اسپرینت ورودی ارزشمندی را برای جلسه برنامه‌ریزی اسپرینت بعدی مهیا خواهد کرد.

- بازبینی تغییرات به وجود آمده در کاربری بالقوه محصول یا بازار هدف برای تشخیص کاری که در ادامه باید انجام شود حائز اهمیت فراوانی است.
 - خط سیر، بودجه، ظرفیت‌های بالقوه و بازار هدف نسخه بعدی که برای انتشار پیش‌بینی شده است، بازبینی می‌شوند.
- نتیجه بازبینی اسپرینت، بک‌لاگ محصول اصلاح‌شده‌ای است که اقلامی که احتمالاً در اسپرینت بعدی انجام می‌شوند، در آن تعریف شده است. بک‌لاگ محصول به‌منظور دستیابی به فرصت‌های جدید ممکن است مورد تصحیح و تنظیم سرتاسری قرار گیرد.

بازاندیشی اسپرینت

بازاندیشی اسپرینت یک مجال مناسب برای تیم اسکرام است تا به بازرسی خود پرداخته و یک طرح بهبود جهت اجرا در اسپرینت بعدی آماده کند.

بازاندیشی اسپرینت پس از بازبینی اسپرینت و قبل از برنامه‌ریزی اسپرینت بعدی انجام می‌شود. بازاندیشی یک جلسه زمان ثابت به طول حداکثر سه ساعت برای اسپرینت‌های یک‌ماهه است. اسکرام‌مستر باید مطمئن شود که این جلسه برگزار شده و همه لزوم آن را درک کرده‌اند. اسکرام‌مستر به تیم اسکرام آموزش می‌دهد تا جلسه را در محدوده زمان ثابت نگاه دارد. اسکرام‌مستر به‌عنوان مسئول فرآیند و عضو هم‌عرض با تیم در این جلسه شرکت می‌کند.

هدف از بازاندیشی اسپرینت:

- بررسی اینکه، اسپرینت قبل با توجه به افراد، روابط آن‌ها، فرآیند و ابزارها چگونه طی شده است.
- شناسایی و طبقه‌بندی اصلاحات بالقوه و مواردی که خوب پیشرفته‌اند.
- ایجاد یک طرح برای پیاده‌سازی اصلاحات به شکلی که تیم اسکرام در مسیر انجام کارهایش آن‌ها را عملیاتی کند.

اسکرام‌مستر، تیم اسکرام را جهت بهبود فرآیند توسعه‌شان درون چارچوب اسکرام تشویق می‌کند تا اسپرینت بعدی هر چه لذت‌بخش‌تر و مؤثرتر برگزار شود. طی هر بازاندیشی اسپرینت، تیم اسکرام روش‌هایی را برای افزایش کیفیت محصول از طریق به‌روزرسانی و تطبیق مناسب تعریف «تکمیل‌شده»، طراحی می‌کند.

پس از اتمام بازاندیشی اسپرینت، تیم اسکرام باید اصلاحاتی که می‌خواهد در اسپرینت بعدی پیاده‌سازی کند را تشخیص داده باشد. اجرای این اصلاحات در اسپرینت بعدی، همسوسازی تیم اسکرام بر نتایج بررسی‌های خود است. گرچه بهینه‌سازی‌ها و اصلاحات ممکن است در هر زمانی صورت‌پذیرند ولی بازاندیشی اسپرینت فرصتی رسمی و اختصاصی برای بازرسی و سازگاری ایجاد می‌کند.

مصنوعات اسکرام

مصنوعات اسکرام نشان‌دهنده کار و ارزشی در جهت ایجاد شفافیت و فرصت بازرسی و سازگاری هستند. مصنوعات تعریف‌شده توسط اسکرام مخصوصاً به‌گونه‌ای طراحی شده‌اند که شفافیت اطلاعات کلیدی را به حداکثر رسانند تا همه درک یکسانی از آن‌ها داشته باشند.

بک‌لاگ محصول

بک‌لاگ محصول یک لیست رتبه‌بندی شده از هر آن چیزی است که نیاز است در محصول گنجانده شود و تنها منبع نیازمندی‌ها جهت هر تغییری در محصول است. مالک محصول، مسئول بک‌لاگ محصول است که این مسئولیت شامل محتوا، در دسترس بودن و رتبه‌بندی اقلام آن می‌شود.

یک بک‌لاگ محصول هیچ‌وقت کامل نیست. توسعه ابتدائی آن مبتنی بر دانش و نیازمندی‌های شناخته‌شده اولیه است. با تغییر شرایط محیطی و رشد محصول عملیاتی، بک‌لاگ محصول نیز دچار رشد و تغییر می‌شود. بک‌لاگ محصول ماهیتی پویا دارد؛ به این مفهوم که به‌منظور بازتاب نیازهای محصول برای کاربردی، مناسب و قابل‌رقابت بودنش، دائماً در حال تغییر است. تا زمانی که محصول وجود دارد بک‌لاگ محصول آن نیز وجود خواهد داشت.

بک‌لاگ محصول فهرستی از تمام خصوصیات، قابلیت‌ها، نیازمندی‌ها، ارتقاءها و تصحیح‌هایی است که دگرگونی‌های موجود در انتشارهای آتی محصول را تشکیل می‌دهند. هر قلم از بک‌لاگ محصول دارای ویژگی‌هایی مانند شرح، رتبه، برآورد و ارزش آن است.

همچنان که محصول مورداستفاده قرار گرفته و ارزشمندتر می‌شود، و بازخوردهای بازار هدف مطالعه می‌شوند، بک‌لاگ محصول فهرستی بزرگ‌تر و جامع‌تر خواهد شد. تغییر نیازمندی‌ها هیچ‌گاه متوقف نمی‌شود، بنابراین بک‌لاگ محصول یک مصنوع زنده و پویاست. تغییرات در نیازمندی‌های کسب‌وکار، شرایط بازار یا فناوری، سبب تغییر در بک‌لاگ محصول خواهد شد.

بسیاری اوقات چند تیم اسکرام باهم بر روی یک محصول کار می‌کنند. تنها یک بک‌لاگ محصول برای تشریح مجموعه کارهای آتی محصول مورداستفاده قرار خواهد گرفت. در این حالت یک ویژگی جدید که اقلام را گروه‌بندی کند مورداستفاده قرار می‌گیرد.

پالایش بک‌لاگ محصول فعالیتی است که شامل افزودن جزئیات، برآورد و رتبه‌بندی اقلام درون بک‌لاگ محصول می‌شود. این فعالیت، فرآیندی مداوم است که در آن مالک محصول و تیم توسعه بر روی جزئیات اقلام بک‌لاگ محصول به تعامل می‌پردازند. طی پالایش بک‌لاگ محصول، اقلام مرور و اصلاح می‌شوند. تیم اسکرام است که تصمیم می‌گیرد پالایش در چه زمانی و چگونه انجام پذیرد. فرآیند پالایش معمولاً بیش از 10٪ از توان و منابع تیم توسعه را به خود اختصاص نمی‌دهد. هرچند اقلام بک‌لاگ محصول، در هر زمانی توسط شخص مالک محصول یا به صلاحدید وی قابل‌تغییر و به‌روزرسانی است.

اقلام بک‌لاگ محصول دارای رتبه بالاتر، معمولاً تفصیلی‌تر و واضح‌تر از اقلام کم‌رتبه‌تر فهرست هستند. برآوردهای دقیق‌تر بر اساس شفافیت و جزئیات بیشتر صورت می‌گیرد؛ رتبه پایین‌تر مساوی است با جزئیات کمتر! اقلام بک‌لاگ محصولی که تیم توسعه برای اسپرینت بعدی با آن‌ها سروکار خواهد داشت پالایش‌شده‌اند، بنابراین تکمیل شدنشان طی زمان ثابت اسپرینت معقول به نظر می‌رسد. اقلامی از بک‌لاگ محصول که قابلیت «تکمیل شدن» توسط تیم توسعه در یک اسپرینت را داشته باشند، به‌عنوان اقلام «آماده» برای انتخاب، شناخته می‌شوند. اقلام بک‌لاگ محصول پس از گذراندن فعالیت‌های پالایشی که در بالا شرح داده شد معمولاً می‌توانند به چنین سطحی از شفافیت برسند.

مسئولیت تمام برآوردها بر عهده تیم توسعه است. مالک محصول ممکن است با کمک در فهم و میانجی‌گری، بر روی تیم توسعه تأثیر بگذارد ولی افرادی که انجام کاربر عهده آن‌ها است، برآورد نهایی را انجام خواهند داد.

پایش پیشرفت نسبت به یک هدف

در هر مقطعی از زمان، کل کار باقی‌مانده برای رسیدن به هدف قابل‌محاسبه است. مالک محصول این مجموع کار باقی‌مانده را حداقل در هر بازبینی اسپرینت، پیگیری می‌کند. مالک محصول این مقدار را با مقدار کار باقی‌مانده از بازبینی اسپرینت قبلی مقایسه می‌کند تا وضعیت پیشرفت کار نسبت به زمان مطلوب برای دسترسی به هدف آشکار شود. این اطلاعات باعث ایجاد شفافیت برای تمام ذینفعان می‌شود.

شیوه‌های گوناگون پایش بصری مانند نمودارهای برن داوون¹⁷، برن آپ¹⁸ و روند انباشتگی¹⁹، برای پایش و پیش‌بینی پیشرفت کار مورد استفاده قرار می‌گیرند. روش‌های فوق، کاربردی هستند ولی به‌هرحال جایگزین اهمیت تجربه‌گرایی نمی‌شوند. در محیط‌های پیچیده اینکه دقیقاً چه روی خواهد داد، نامشخص است. تنها از آنچه اتفاق افتاده، ممکن است بتوان برای تصمیم‌گیری‌های آینده‌نگرانه استفاده کرد.

بک‌لاگ اسپرینت

بک‌لاگ اسپرینت مجموعه‌ای از اقلام انتخاب‌شده از بک‌لاگ محصول برای اسپرینت به همراه برنامه‌ای برای تحقق هدف اسپرینت و ارائه فرآورده است. بک‌لاگ محصول پیش‌بینی تیم توسعه در خصوص قابلیت‌هایی است که قرار است در فرآورده آتی وجود داشته باشند. همچنین شامل مجموعه کارهای لازم برای تبدیل این قابلیت‌ها به یک فرآورده «تکمیل‌شده» است.

بک‌لاگ اسپرینت تمام کارهایی که تیم توسعه برای رسیدن به هدف اسپرینت ضروری تشخیص داده است را شفاف و قابل‌مشاهده می‌سازد.

بک‌لاگ اسپرینت طرحی با جزئیات کافی است که از پیشرفت حاصل در اسکرام روزانه تأثیر گرفته و تغییر می‌کند. تیم توسعه، بک‌لاگ اسپرینت را در طول اسپرینت اصلاح می‌کند و بک‌لاگ اسپرینت در طول اسپرینت بروز و ظهور می‌کند. این بروز و ظهور وقتی که تیم توسعه با برنامه خود پیش می‌رود و بیشتر یاد می‌گیرد که چه کاری برای دستیابی به هدف اسپرینت لازم است انجام شود، اتفاق می‌افتد.

هنگامی که کار جدید نیاز باشد، تیم توسعه آن را به بک‌لاگ اسپرینت اضافه می‌کند. به محض اتمام یا تکمیل شدن کار، میزان کار باقی‌مانده به‌روزرسانی می‌شود. وقتی عناصری از برنامه، غیرضروری به نظر برسند، حذف خواهند شد. فقط تیم توسعه می‌تواند بک‌لاگ اسپرینت را در طول اسپرینت تغییر دهد. بک‌لاگ اسپرینت تصویری شفاف و به‌روز از کاری که تیم توسعه قصد دارد در طول اسپرینت انجام دهد، بوده و مالکیت آن منحصراً متعلق به تیم توسعه است.

پایش پیشرفت اسپرینت

در هر مقطع زمانی از اسپرینت، مجموع کل کار باقی‌مانده در بک‌لاگ اسپرینت قابل‌محاسبه است. تیم توسعه این مجموع کار باقی‌مانده را حداقل در هر اسکرام روزانه جهت تشخیص و راستی‌آزمایی دستیابی به هدف اسپرینت، پیگیری می‌کند. تیم توسعه با پیگیری کار باقی‌مانده در طول اسپرینت می‌تواند پیشرفت خود را مدیریت کند.

فرآورده

17. Burn-Down

18. Burn-Up

19. Cumulative Flow

©2015 Scrum.Org and ScrumInc. Offered for license under the Attribution Share-Alike license of Creative Commons, accessible at <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode> and also described in summary form at <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>. By utilizing this Scrum Guide you acknowledge and agree that you have read and agree to be bound by the terms of the Attribution Share-Alike license of Creative Commons

یک فرآورده مجموع تمام اقلام بک‌لاگ محصول تکمیل‌شده در یک اسپرینت به همراه فرآورده اسپرینت‌های پیش از آن است. در انتهای یک اسپرینت، فرآورده‌ای جدید باید تکمیل‌شده باشد، به این مفهوم که قابل‌استفاده و با «تعریف تکمیل‌شده 20» تیم اسکرام سازگار باشد. این فرآورده باید قابل‌استفاده باشد صرف‌نظر از اینکه مالک محصول حقیقتاً تصمیم به انتشار آن داشته باشد یا خیر.

شفافیت در مصنوعات

اسکرام بر شفافیت تکیه و تأکید دارد. تصمیمات ارزش‌آفرین و کنترل‌کننده ریسک بر مبنای مشاهده و درک وضعیت مصنوعات، اتخاذ می‌شوند. این تصمیمات تا زمانی که شفافیت کافی و کامل است، قابل‌استناد هستند. در غیر این صورت این تصمیمات خدشه‌دار بوده و باعث کاهش ارزش‌آفرینی و افزایش ریسک خواهند شد.

اسکرام‌مستر باید به‌منظور حصول اطمینان از شفاف بودن مصنوعات با مالک محصول، تیم توسعه و دیگر گروه‌ها تعامل و همکاری کند. راهکارهایی برای مقابله با کمبود شفافیت وجود دارد؛ اسکرام‌مستر باید به همه برای بکار بستن مناسب‌ترین راهکار مقابله با کمبود شفافیت، کمک کند. یک اسکرام‌مستر می‌تواند با بررسی مصنوعات، استفاده از الگوهای سنجش شهودی، توجه کافی به گفت‌وگوها و مقایسه وقایع با نتایج مورد انتظار، هرگونه نقص در شفافیت را شناسایی کند.

وظیفه اسکرام‌مستر کار با تیم اسکرام و سازمان جهت افزایش سطح شفافیت مصنوعات است. این کار معمولاً شامل یادگیری، متقاعد کردن و تغییر می‌شود. شفافیت یک‌شبه اتفاق نمی‌افتد بلکه مسیری است که باید پیموده شود.

تعریف «تکمیل‌شده»

هنگامی که یک‌قلم بک‌لاگ محصول یا یک فرآورده، «تکمیل‌شده» توصیف می‌شود، همه باید بدانند که منظور از «تکمیل‌شده» چیست. گرچه این تعریف به ازای هر تیم اسکرام تفاوت محسوسی دارد، ولی اعضا به‌منظور تضمین شفافیت باید درک مشترکی از کاری که تکمیل‌شده تلقی می‌شود، داشته باشند. این تعریف «تکمیل‌شده» برای تیم اسکرام است و به‌منظور تشخیص اینکه چه زمانی کار بر روی فرآورده محصول کامل شده است، مورد‌استفاده قرار می‌گیرد.

چنین تعریفی می‌تواند برای تیم توسعه جهت تشخیص تعداد اقلام بک‌لاگ محصولی که می‌تواند در جلسه برنامه‌ریزی اسپرینت انتخاب کند، راه‌گشا باشد. نهایت مطلوب هر اسپرینت، ارائه فرآورده‌هایی بالقوه قابل‌عرضه است که با تعریف «تکمیل‌شده» تیم اسکرام مطابقت داشته باشند.

تیم توسعه در طی هر اسپرینت، تکه‌ای از قابلیت‌های محصول را ارائه می‌کند. این فرآورده قابل‌استفاده است پس مالک محصول ممکن است بخواهد بی‌درنگ آن را منتشر کند. در صورتی که تعریف «تکمیل‌شده» بخشی از اصول، استانداردها و یا دستور عمل‌های سازمان توسعه باشد، تمامی تیم‌های اسکرام موظف‌اند از آن به‌عنوان یک حداقل پیروی کنند؛ اگر تعریفی از فرآورده «تکمیل‌شده» در دستور کار سازمان توسعه قرار نداشته باشد، تیم توسعه اسکرام باید یک تعریف «تکمیل‌شده» مناسب برای محصول معین کند. اگر چندین تیم اسکرام بر روی انتشار سامانه یا محصول موردنظر کار می‌کنند، باید همه باهم تعریف «تکمیل‌شده» را تدوین کنند.

هر فرآورده با فرآورده‌های قبلی جهت اطمینان از عملکرد هماهنگشان، یکپارچه‌شده و به‌صورت جامع آزمایش می‌شوند.

انتظار می‌رود همان‌طور که تیم‌های اسکرام رشد می‌کنند، تعاریف «تکمیل‌شده» آن‌ها شامل ضوابط و معیارهای دقیق‌تری برای دستیابی به کیفیت بالاتر باشد. هر محصول یا سامانه باید یک تعریف از «تکمیل‌شده» که استاندارد برای کارهای انجام‌شده بر روی آن است، داشته باشد.

سخن آخر

اسکرام رایگان بوده و در این راهنما عرضه‌شده است. نقش‌ها، مصنوعات، رویدادها و قوانین اسکرام تغییرناپذیر هستند و اگرچه پیاده‌سازی فقط بخشی از اسکرام امکان‌پذیر است، ولی نتیجه حاصل دیگر اسکرام نخواهد بود. اسکرام تنها با تمامیتش موجودیت داشته و زمانی که ظرفی برای متدلوژی‌ها، شگردها و روش‌های دیگر باشد، خوب عمل خواهد کرد.

سپاسگزاری

اشخاص

از هزاران نفری که تاکنون به اسکرام کمک کرده‌اند، باید مخصوصاً به تعدادی از آن‌ها که در ده سال اول مؤثر بوده‌اند اشاره کرد. قبل از همه جف سادرلند با جف مک‌کنا²¹ مشغول کار بود، و از سوی دیگر کن شوئبر با مایک اسمیت²² و کریس مارتین²³ باهم همکاری داشتند. بسیاری دیگر نیز طی سال‌های بعد در این امر مشارکت داشتند که بدون کمک آن‌ها، اسکرام به پالایش امروزی خود نمی‌رسید.

تاریخچه

نخستین بار، کن شوئبر و جف سادرلند اسکرام را به‌صورت مشترک، در همایش OOPSLA²⁴ سال 1995 ارائه دادند. این ارائه، اساساً تجربیات سال‌های قبل کن و جف در مسیر اجرای اسکرام را مستند کرده بود.

تاریخچه اسکرام ظاهراً خیلی قدیمی تصور می‌شود. به احترام نخستین مجموعه‌هایی که اسکرام در آنجا اجرا و محک خورد می‌توان به Fidelity Investments و Inc و IDX (در حال حاضر GE Medical)، اشاره کرد.

این راهنما، اسکرامی که توسط جف سادرلند و کن شوئبر طی بیش از بیست سال، تقویت و توسعه داده‌شده را مستند کرده است. دیگر منابع الگوها، فرآیندها و بینشی که باعث تکمیل چارچوب اسکرام می‌شوند را در اختیار شما قرار خواهند داد. این منابع باعث افزایش بهره‌وری، ارزش‌آفرینی و خلاقیت می‌شوند.

مقدمه ترجمه:

پروردگار بزرگ را شکرگزاریم که توانستیم ترجمه پیش رو را با همکاری و همیاری صمیمانه‌ی عده‌ی کثیری از اعضای «انجمن چابک‌ایران» به پایان برسانیم. از تمامی کسانی که به‌نوعی با این گروه ترجمه همکاری کردند، سپاسگزاریم و از درگاه خداوند متعال به‌روزی و توفیق روزافزون یکایک آن‌ها را خواستاریم.

21. Jeff McKenna

22. Mike Smith

23. Chris Martin

24. OOPSLA Conference: Object-Oriented Programming, Systems, Languages & Applications Conference

و با سپاس فراوان و ویژه از تلاش و همکاری صمیمانه آقایان اسد صفری، سهیل صمدزاده، علی حاجی زاده مقدم، یوسف امیری، مرتضی رشیدی، ابراهیم نبی قهرودی، محمدحسین احمدی، تقی جاودانی، ایوب کوبی، حمید صابری، اکبر داستانی، رسول باغبان، علیرضا اسماعیلی، محمودی اسدی، محسن مؤمنی و مجتبی بهروزی، که ترجمه پیش رو بدون تلاش آن‌ها میسر نمی‌شد.

موفق و چابک باشید

زمستان 1393